ΗΓΕΣΙΑ

ΙΝ.ΕΠ.



Δρ Χρήστος Ακρίβος

2011

Αθήνα

Πώς γίνεσαι Μεγάλος Ηγέτης σε ένα Νοσοκομείο?



Τι είναι η Ηγεσία?

Τι κάνει έναν Ηγέτη?



Ποια η διαφορά μεταξύ Ηγεσίας και Μανατζμεντ?

Σκοπός της Εισήγησης

Στην παρούσα εισήγηση διερευνάται η εφαρμογή σύγχρονων μοντέλων ηγεσίας στις Υπηρεσίες Υγείας, υπό τις υπάρχουσες πραγματικές συνθήκες, ώστε το ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό να μπορέσει να συμβάλλει στην αναμόρφωση, εξυγίανση και ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της υγείας.

Βασικά ζητήματα…

- Ο ρόλος του ηγέτη στα πλαίσια του σύγχρονου δημοσίου οργανισμού.
- Η δυνατότητα μετασχηματισμού της ιεραρχικής εξουσίας εντός των γραφειοκρατικών δομών.
- Το κατάλληλο στυλ ηγεσίας που θα επιφέρει νέες αξίες και πεποιθήσεις εντός του εργασιακού χώρου και θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα.



L E A D E R S H I P

The leader always sets the trail for others to follow.

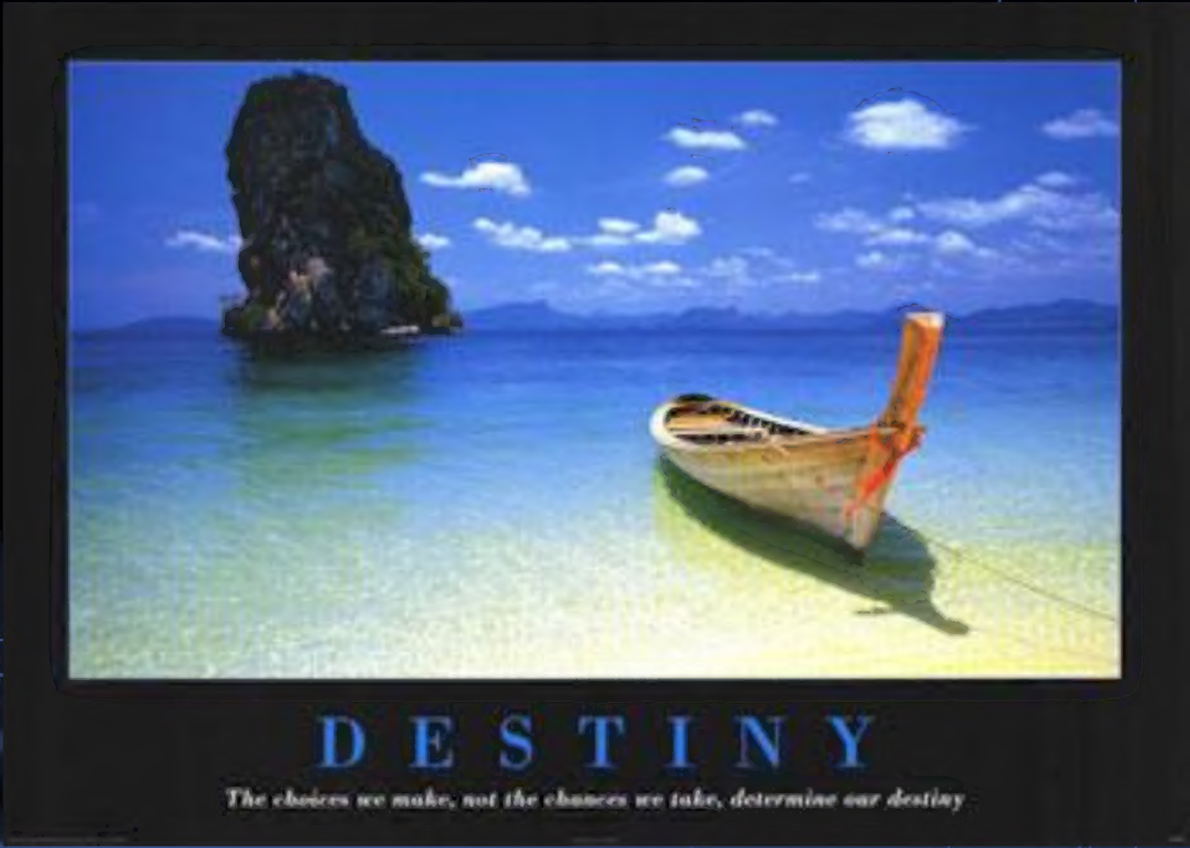
Ηγεσία



Ηγεσία…

Αποτελεί ζήτημα που απασχολεί σημαντικό αριθμό επιστημών όπως της:

- Ιστορίας
- Κοινωνιολογίας
- Ψυχολογίας
- Πολιτικής
- Φιλοσοφίας
- Ανθρωπολογίας



Το φαινόμενο της ηγεσίας...

Προκύπτει από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης:

- τον ηγέτη,
- τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του,
- το έργο που επιδιώκει,
- την πηγή της ισχύος του,
- την ομάδα στην οποία ηγείται και
- το περιβάλλον δράσης του.

Ηγεσία και Έλληνες

Τι μας λέει
ο Γέρος
του
Μοριά



Από τα Απομνημονεύματα Θεόδωρου Κολοκοτρώνη

«Η αρχηγία ενός στρατεύματος ελληνικού ήταν μία τυραννία, διατί έκαμνε και τον αρχηγό, και τον κριτή, και τον φροντιστή και να του φεύγουν κάθε μέρα και πάλιν να έρχωνται, να βαστάει ένα στρατόπεδο με ψέμματα, με καλακείαις, με παραμύθια, να του λείπουν και ζωοτροφίαις και πολεμοφόδια και να μην ακούν και να φωνάζη ο αρχηγός, ενώ εις την Ευρώπην, ο αρχηστράτηγος διατάττει τους στρατηγούς, οι στρατηγοί τους συνταγματάρχας, οι συνταγματάρχαι τους σαγματάρχας κι ούτω καθεξής, έκανε το σχέδιόν του και εξεμπέρδευε»

Από τα Απομνημονεύματα Θεόδωρου Κολοκοτρώνη

«Να μου δώσει ο Βελιγκτών 40000 στραύτευμα το εδιοικούσα, αλλ’ αυτουνού να του δώσουν 500 Έλληνες δεν ειμπορούσε ούτε μια ώρα να τους διοικήση. Κάθε Έλληνας είχα τα καπρίτσια του, το Θεό του και έπρεπε να κάμη κανείς δουλειά με αυτούς, άλλον να φοβερίζει, άλλον να κολακεύη, κατά τους ανθρώπους»



Οι δύο Ελλάδες του Σεφέρη

«Όπου και να ταξιδέψω η Ελλάδα με πληγώνει», *Γ. Σεφέρης*



1. Η Μικρή Ελλάδα

Η μία που πάει μπροστά…την αποτελούν ακμαίες επιχειρήσεις, εξαιρετικοί αθλητές, εκλεκτοί επιστήμονες, δυναμικοί επαγγελματίες, συνεπείς εργαζόμενοι, και λαμπροί πολιτικοί. Αυτή είναι η μικρή Ελλάδα.

2. Η Μεγάλη Ελλάδα

Η μεγάλη Ελλάδα…είναι της μετριότητας, της μιζέριας και της ημιμάθειας, της ανευθυνότητας και των προσωπικών ανταγωνισμών, της διαφθοράς που συνδυάζεται με την αρπαχτή, την ήσσονα προσπάθεια και το ρουσφέτι, η Ελλάδα της επίδειξης, της πονηριάς, του εφησυχασμού και του χαβαλέ. Πίσω από όλα αυτά υπάρχει η κατάρα του ατομικισμού.

Ορισμός/έργο της Ηγεσίας

- *Είμαι ο ηγέτης τους, πρέπει να τους ακολουθήσω*
- *Σε έναν ηγέτη η φαντασία είναι πιο σημαντική από τη γνώση*
- *Οι Μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά, οι Ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα*

Ηγεσία…



Οι περισσότεροι ορισμοί της ηγεσίας αντανακλούν την υπόθεση ότι η ηγεσία:

- Εμπνέει
- Καθοδηγεί
- Επηρεάζει
- Ενώνει

Με άλλα λόγια...

Ως ηγεσία θεωρείται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού.

Η επιρροή αυτή

Οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων.

Να σημειωθεί ότι το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά:

- ο ζήλος,
- η αυτοπεποίθηση,
- η σοβαρότητα και
- η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Θεωρίες Ηγεσίας...

«Οι ηγέτες είναι για να κάνουν τα σωστά πράγματα», BENIS



Θεωρίες Ηγεσίας…



Όταν κάποιος προσπαθεί να επηρεάσει κάποιον άλλον ασκεί Ηγεσία *(Vroom)*

Γεννιέται ή Γίνεται Κανείς Ηγέτης ; (1)

Θεώρηση της αντίληψης ότι ο ηγέτης γεννιέται…

Αναμφισβήτητα, Τα γονίδια και τα έμφυτα χαρακτηριστικά παίζουν σημαντικό ρόλο….

Γεννιέται ή Γίνεται Κανείς Ηγέτης ; (2)

…Έρχεται σε αντίθεση με τη άποψη ότι ο Ηγέτης γίνεται.

...όμως αν κανείς δε τα αναπτύξει δεν οδηγούν στην επιτυχία.

Γεννιέται ή Γίνεται Κανείς Ηγέτης; (3)

Αθλητής με φυσικά προσόντα και ταλέντο μπορεί να καταξιωθεί εάν δεν γυμνάζεται και δεν προπονείται κατάλληλα;

Ο **Σαούλ** στη Παλαιά Διαθήκη γίνεται βασιλιάς για ένα προσωπικό χαρακτηριστικό του γνώρισμα γενετικού τύπου: **Είναι ο ψηλότερος της φυλής.**

Η εταιρία T&T έκανε πειράματα για να ανακαλύψει ποιοι από τους νεοπροσλαμβανόμενους θα αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες στο μέλλον…

και κατέληξε…

Θεωρίες Χαρακτηριστικών (1)

- Αναζητώντας τον καλό ηγέτη…
  - 1900s: μελαχρινός, με κότσια, αντοχή, κλπ
  - Αργότερα: νοιάζεται, χαρισματικός, σκεπτόμενος, ευαίσθητος, με διαίσθηση και αισθήματα
  - Σήμερα: συμμετοχικός, περιεκτικός, ευέλικτος, ερευνά το περιβάλλον, επικοινωνιακός

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ (2)

Η άσκηση εξουσίας εξαρτάται από τον άνθρωπο και τα χαρακτηριστικά του…

«ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη;»

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ (3)

- **σωματικά** (ηλικία, εμφάνιση, ύψος, βάρος,..)
- **κοινωνικά** (συνεργασία, γόητρο, κοινωνικές σχέσεις, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια, διπλωματία, ελκυστικότητα….),
- **ευφυΐας** (κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα, ομιλία…),
- **προσωπικότητας** (επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση…) κλπ.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ (4)

Τα κοινά στοιχεία που εντοπίστηκαν είναι:

- **Εξυπνάδα**
- **Πρωτοβουλία**
- **Αυτοπεποίθηση**
- **«Ελικόπτερο»**

Χαρισματικός ηγέτης...

Το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία ταιριάζουν:

- με τις ανάγκες,
- τις αξίες,
- τα πιστεύω,
- τις αντιλήψεις,
- τα πρότυπα, κ.λ.π. των υφισταμένων «οπαδών»

Με αποτέλεσμα…

Ο πρώτος:

- να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους,
- να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους,
- να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι
- να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης.

Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από:

- **Αυτοπεποίθηση**, για τα πιστεύω τις κρίσεις και τις ικανότητές του.
- **Όραμα** Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα η οποία συμπεριλαμβάνει τα προσωπικά οράματα και τους στόχους των «οπαδών» συνεργατών.
- **Ισχυρή αφοσίωση, πίστη** ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.
- **Φορέας αλλαγών**, γίνεται αντιληπτός από τους οπαδούς ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.

Τι πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης

1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

- Κίνητρα, όραμα
- Αξίες, πιστεύω
- Εστίαση-επιμονή-πειθαρχία σε επίτευξη αποτελεσμάτων-στόχων
- Αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο (τσαγανό)

2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ

- Παρακίνηση συνεργατών και Υποστήριξη συνεργατών
- Ανάπτυξη ομάδας με ικανότητα Υλοποίησης – εκτέλεσης και Συντονισμού
- Εξυπηρέτησης πελατών
- Ανάπτυξης κουλτούρας και ανθρώπων
- Προσωπικής ανάπτυξης
- Ανάπτυξης στρατηγικής, Καινοτομιών/συνεχών βελτιώσεων
- Ανάπτυξης δικτύου συνεργατών

3. ΜΕΤΑ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Συστημική σκέψη
- Δημιουργική λήψη αποφάσεων
- Επικοινωνία
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Ικανότητα διοίκησης αλλαγών

4. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Σχετικές με το επάγγελμα – ειδικότητα

Ηγεσία - Πρόκληση

Τα δέντρα που θέλουν να φτάσουν σε περήφανα ύψη έχουν ανάγκη από καταιγίδα (Νίτσε)

Άσκηση 1η

Αναφέρατε τους σπουδαιότερους ηγέτες που νομίζετε ότι οδήγησαν χώρες, έθνη, επιχειρήσεις και δίπλα τις ικανότητες και ενέργειες που κατά τη γνώμη σας, τους κάνουν να ξεχωρίζουν ως ηγέτες…

ΗΓΕΤΗΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Ας δούμε ορισμένους ξεχωριστούς ηγέτες...




WORLD HERITAGE




«Ο καρπός της σιωπής είναι η προσευχή. Ο καρπός της προσευχής είναι η πίστη. Ο καρπός της πίστης είναι η αγάπη. Ο καρπός της αγάπης είναι η προσφορά. Ο καρπός της προσφοράς είναι η ειρήνη».
Μητέρα Τερέζα
Μοναχή, Νομπέλ Ειρήνης 1979 (1910-1997)
«Αν υπάρχουν φτωχοί στο φεγγάρι,
θα πάμε και εκεί»





Goal
ΕΛΛΑΔΑ
ΡΩΤΑΘΛΗΤΡΙΑ
ΕΥΡΩΠΗΣ!
με 1-0 επί της
Αθάνατοι





Τι κάνει ένα άτομο μεγάλο ηγέτη σε ένα νοσοκομείο?

Ανακάτεψε την Τράπουλα



Σκέψου έναν μεγάλο ηγέτη στην υγεία

Επέλεξε τα 5 πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του.

Τι πιστεύεις για αυτό?

LPI – Πέντε Πρακτικές (χαρακτηριστικά)

Kouzes & Posner (1987)

C Προκάλεσε τη διαδικασία (καινοτομία-πείραμα-λάθη)

V Έμπνευση κοινού οράματος (γοητεία-πειθώ-έξαψη)

E Ενδυνάμωση άλλων για δράση (σεβασμός-ομάδα-εμπ)

M Μοντελοποίηση (αρχές-πρότυπα-βραβεία-ανάλυση)

H

Εμπειρικά Αποτελέσματα…

- Η παλινδρόμηση έδειξε μία **δυνατή θετική συσχέτιση** μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης του οργανισμού($p<0.05$)
- Αλλά… και οι ανεξάρτητες μεταβλητές βρέθηκαν να εμφανίζουν κάποια σημαντική μεταξύ τους συσχέτιση - (πολυσυγγραμμικότητα)
- Η factor analysis δημιούργησε δύο παράγοντες
  - **F1 Δημιουργία και διοίκηση του οράματος**
  - **F2 Ενδυνάμωση των άλλων**

Emergency Services Collaborative:
Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας…

- Κλινικά παραδείγματα – 1000 καλές πρακτικές!
- Εθνικός συντονισμός – τοπική εστίαση
- Διατυπωμένος σκοπός & στόχοι
- Εστιάση στον ασθενή
- Σχολαστικές μετρήσεις & αναφορές
- Μοιρασμένες αλλαγές με βαση ακριβή στοιχεία
- Ευρεία ατζέντα *(τιμωρίες & κίνητρα)*
- Βελτιώσεις *(παρά εστίαση στην απόδοση)*
- Υποστήριξη από τους δείκτες απόδοσης

Μαθήματα Κλινικής Ηγεσίας

- Εκκίνηση από τον ασθενή
- Η δύναμη της κλινικής ηγεσίας
- Κατανόηση των ανθρώπων
- Αυτογνωσία
- Πλουραλιστική / διανεμητική ηγεσ
- Δημιούργησε & Διοίκησε ένα Όραμα
- Ενδυνάμωσε τους Άλλους
- Ανατροφοδότηση, κινητοποίηση & έπαινος



Γενικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει κάθε επαγγελματίας…

- Δημιουργική, πρωτότυπη και καινοτόμο σκέψη
- Κρίση και ικανότητα στην επίλυση των προβλημάτων και στη λήψη των αποφάσεων,
- Επικοινωνία
- Ομαδική εργασία και πειθώ,
- Συστημική σκέψη,
- Δεξιότητες νοητικές στην ανάλυση και στη σύνθεση,
- Συναισθηματική νοημοσύνη,
- Αυτογνωσία,
- Στοχασμό και ενδοσκόπηση.



Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (1)

Οι άνθρωποι εργάζονται διαφορετικά ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοί τους

- Αυταρχικό (Υποστηρικτικό)
- Δημοκρατικό (Δομικό)

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (2)

50% απαντά «το δημοκρατικό συμμετοχικό»

50% απαντά «εξαρτάται από την περίπτωση»

Η καταλληλότητα ενός στυλ εξαρτάται από την περίπτωση

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (3)

- **Το Ακραίο δημοκρατικό στυλ** είναι αυτό, όπου το δικαίωμα απόφασης έχει δοθεί στην ομάδα - στους εργαζόμενους.
- **Το Ακραίο αυταρχικό στυλ** είναι αυτό, όπου το δικαίωμα απόφασης το κρατάει ο ηγέτης μόνο για τον εαυτό του.

Χαρακτηριστικά **Αυταρχικού στυλ (1):**

Ο ηγέτης

Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμη του από τη θέση που κατέχει.

Δεν χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας.

Πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη ανταμοιβή της εργασίας και κατά συνέπεια μόνο αυτό παρακινεί τους εργαζόμενους.

Οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς να γίνονται διευκρινίσεις και εξηγήσεις στα μέλη της ομάδας.

Χαρακτηριστικά **Αυταρχικού στυλ (2):**

Τα μέλη της ομάδας:

Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλώς εκτελούν τις διαταγές

Η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών. Όταν αυτός απουσιάζει η απόδοση είναι χαμηλή

Χαρακτηριστικά Δημοκρατικού στυλ (1):

Ο ηγέτης:

1. Λαμβάνει αποφάσεις με συμμετοχή της ομάδας
2. Όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος του μια απόφαση, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα
3. Οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια

Χαρακτηριστικά Δημοκρατικού στυλ (2):

Τα μέλη της ομάδας:

1. Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές.
2. Έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης.
3. Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή.
4. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη.

Ποιο είναι το πιο Αποτελεσματικό στυλ Ηγεσίας στο Νοσοκομείο



Το Κατάλληλο Στυλ Ηγεσίας



Στις Ερωτήσεις που Ακολουθούν Επιλέξτε μία από τις τρεις Προτεινόμενες Απαντήσεις a-b-c



1. **Η ομάδα σου έχει πρόβλημα να ξεκινήσει. Έχεις προσπαθήσει να κάνεις τον καθένα να αισθάνεται άνετα. Έχεις αφήσει χρόνο να γνωριστούν ο ένας με τον άλλο. Όλοι δείχνουν να έχουν ενδιαφέρον και όρεξη για συνεργασία, αλλά είναι απρόθυμοι να ξεκινήσουν.**
   - a. Περιμένεις μέχρι αυτοί να νοιώσουν έτοιμοι να ξεκινήσουν.
   - b. Προτείνεις ότι η ομάδα θα πρέπει να χηφίσει τι θα πρέπει να κάνει στη συνέχεια.
   - c. Αναθέτεις συγκεκριμένη εργασία στον καθένα χωριστά και τους βοηθάς να την φέρουν εις πέρας.

2. Η ομάδα λειτουργεί πολύ καλά. Τα μέλη τα πάνε πολύ καλά μεταξύ τους. Όλοι συνεισφέρουν στην ομάδα. Η συζήτηση είναι ζωντανή. Θέλεις να εξασφαλίσεις ότι αυτό θα συνεχιστεί.

a. Περιστέλλεις την ηγεσία σου. Αφήνεις τα μέλη της κάθε ομάδας να ηγούνται της ομάδας τους όσο γίνεται περισσότερο.

b. Διασφαλίζεις ότι η συμφωνία έχει επιτευχθεί σε κάθε σημείο πριν προχωρήσεις.

c. Κρατάς την ομάδα σφιχτά κάτω από τον έλεγχό σου γιατί αλλιώς η ομάδα θα χάσει την υψηλή απόδοση.

3. Η ομάδα ήταν πάρα πολύ παραγωγική. Δύο ή τρία μέλη της έκαναν σχεδόν όλη τη δουλειά. Όλοι δείχνουν ευτυχισμένοι, αλλά εσύ θα ήθελες να κάνεις ορισμένες αλλαγές έτσι ώστε περισσότερα μέλη να εμπλακούν.

a. Λες τα πράγματα ώς έχουν. Δίνεις το περίγραμμα των αλλαγών και επιβλέπεις αν έγιναν.

b. Προτείνεις τις αλλαγές. Εξηγείς για ποιο λόγο χρειάζονται και μετά αφήνεις την ομάδα να αποφασίσει τι θα γίνει.

c. Δεν κάνεις τίποτα το οποίο ενδεχομένως να βλάψει την παραγωγικότητα της ομάδας.

4. Η ομάδα τα πάει καλά και οι σχέσεις μεταξύ των μελών της είναι θετικές. Αισθάνεσαι κάπως ανασφαλής για την έλλειψη κατεύθυνσης της ομάδας από εσένα.

a. Αφήνεις την ομάδα ήσυχη.
b. Σταδιακά παρεμβαίνεις δυναμικά για να δώσεις στην ομάδα περισσότερη κατεύθυνση.
c. Ρωτάς την ομάδα αν θα πρέπει να τους δώσεις περισσότερες κατευθύνσεις και συμμορφώνεσαι με τις επιθυμίες της.

5. **Η ομάδα τα πήγαινε περίφημα, αλλά τώρα η απόδοσή της μειώνεται. Τα μέλη της αρχίζουν να καυγαδίζουν. Είναι δύσκολο να συνεχίσουν το έργο. Κάποιος μόλις πρότεινε να διακόψουν τη συνεργασία για δύο ή τρεις μήνες.**
   a. Αφήνεις τον καθένα να λέει αυτό που θέλει. Δεν εμπλέκεσαι.
   b. Ζητάς ψηφοφορία για την προτεινόμενη διακοπή.
   c. Προτείνεις μία νέα σειρά δράσεων για την ομάδα. Αν κανείς δεν διαφωνεί άναθέτεις καθήκοντα και επιβλέπεις πως αυτά εκτελούνται.

6. **Η ομάδα σου μόλις ολοκλήρωσε μία καταπληκτική συζήτηση ενός θέματος που αυτή επέλεξε να επιλύσει, αλλά κανείς δεν θέλει να πάρει καμία πρωτοβουλία αν και πολλές δράσεις είναι προτεινόμενες και κάθε μία από αυτές είχε συζητηθεί διεξοδικά.**
   a. Προτείνεις ότι η ομάδα θα πρέπει να συζητήσει ένα άλλο πρόβλημα. Εάν κανείς δεν διαφωνεί καταγράφεις τα πιθανά προβλήματα της υπηρεσίας.
   b. Επιλέγεις μία δράση για την ομάδα και αναθέτεις καθήκοντα.
   c. Απλά κάθεσαι ήσυχος και περιμένεις μέχρι τη στιγμή που η ομάδα θα πάρει μία απόφαση να κάνει κάτι.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΠΡΟΒΛΗΜΑ	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ	Μη-Καθοδηγητικό Εξουσιοδοτικό
1	**C**	B	A
2	C	B	**A**
3	A	**B**	C
4	B	C	**A**
5	**C**	B	A
6	B	**A**	C

Η θεωρία των πέντε βημάτων του Kouzes

- Κλίμα- Προεργασία
- Το στήσιμο ενός οράματος και το πέρασμά του στους άλλους
- Η δραστηριοποίηση και η ανάπτυξη των άλλων και η ανάπτυξη των άλλων – ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος
- Προγραμματισμός με μικρά βήματα – καθοδήγηση με παραδειγματισμό
- Διατήρηση του ενδιαφέροντος - αναγνώριση.

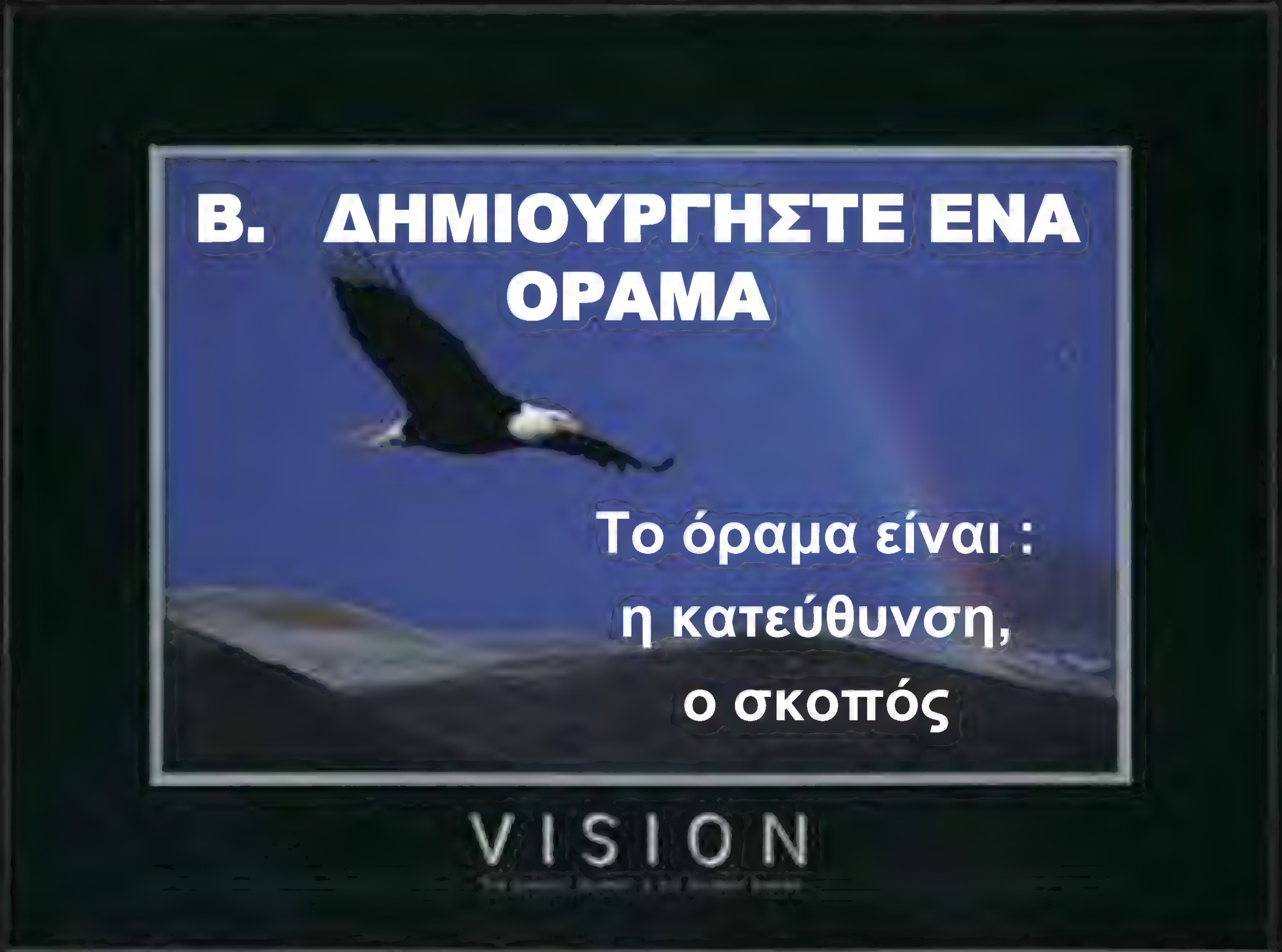
Η θεωρία των πέντε βημάτων του Kouzes (1)

Α. ΦΤΙΑΞΕ ΤΟ ΚΛΙΜΑ

«πώς φτιάχνει κανείς το κλίμα»; «πώς κάνει κανείς την προεργασία»;

Α. ΦΤΙΑΞΕ ΤΟ ΚΛΙΜΑ (2)

- **Δημιουργικό περιβάλλον**
- **Κατάργηση του αυτονόητου**
- **Να παραμερίσει τα εμπόδια**
- Να ανοίξετε **κανάλια επικοινωνίας**
- **Προσθέστε ρίσκο**



Β. ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΤΕ ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ
Το όραμα είναι :
η κατεύθυνση,
ο σκοπός
VISION

Οράματα ...

- To make people happy… Walt Disney
- Αν υπάρχουν φτωχοί στο φεγγάρι, θα πάμε εκεί…, Μητέρα Τερέζα
- One laptop per child, Νικόλας Νεγρεπόντε

Γ. Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

- Πρέπει πρώτα να γίνουν ομάδα.
- Να διατηρηθούν ως ομάδα
- Προσοχή στο θέμα της εμπιστοσύνης
- Ουσιαστική επικοινωνία
- Να τους βάζεις να συμμετέχουν σε αποφάσεις
- Προβάλετέ τους προς τα έξω

Γ. Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ (2)

***Μη σταματάτε ποτέ την εκπαίδευση*.**

- Αν θέλεις ευημερία για ένα χρόνο καλλιέργησε καρπούς,
- αν θέλεις ευημερία για 10 χρόνια καλλιέργησε δέντρα,
- αν θέλεις ευημερία για 100 χρόνια εκπαίδευσε ανθρώπους.

Δ. ΒΗΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ

- Να βρίσκεστε διαρκώς πάνω στη σκηνή
- Οι αξίες σας να φαίνονται
- Σπάστε το κάθε θέμα σε μικρότερα
- Βάλτε τα όλα σε μια σειρά προτεραιότητας

Ε. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

- Δώστε κουράγιο
- Να περιμένετε πολλά
- Αναπτύξτε ένα σύστημα αξιολόγησης, τίμιο, δίκαιο, χωρίς τιμωρίες
- Καθοδήγηση, ο ρόλος σας σαν καθοδηγητής

Θεωρίες βασισμένες στους οπαδούς (1)

Η θεωρία του McGregor για τους οπαδούς

- Θεωρία Χ = τεμπέλης, πρέπει να απειληθεί και να τιμωρηθεί
- Θεωρία Υ= αυτοπαρακινούμενος, επίτευγμα



Θεωρία Χ και θεωρία Υ (Douglas McGregor)

Θεωρία Χ

Ισχύει η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι απεχθάνονται την εργασία, είναι τεμπέληδες, αποφεύγουν τις ευθύνες και πρέπει να πιεστούν προκειμένου να αποδώσουν.



Θεωρία Ψ

Ισχύει η υπόθεση ότι στους εργαζόμενους αρέσει η εργασία, είναι δημιουργικοί, επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών και αυτοπαρακινούνται.



Θεωρίες Χ και Υ (D. McGregor)

- Οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την εργασία και θέλουν να την αποφύγουν
- Απαιτείται έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας για να έχουμε αποτέλεσμα
- Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και αναζητούν επίσημες κατευθύνσεις
- Το σημαντικότερο για τους εργαζόμενους είναι να νιώθουν ασφαλείς για τη θέση τους και δεν εκδηλώνουν μεγάλες φιλοδοξίες

- Οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν την εργασία τόσο φυσικά όσο τον ελεύθερο χρόνο τους
- Ένα άτομο που αυτοδεσμεύεται στους στόχους του, αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται
- Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να δέχεται ή ακόμη και να αναζητά την ανάληψη ευθυνών
- Η δημιουργικότητα υπάρχει μέσα σε όλους (όχι μόνο σε αυτούς που διοικούν)

Η Θεωρία του FIEDLER (ενδεχομενικό μοντέλο) (1)

Ονομάζεται και μοντέλο της εξάρτησης.

Οι μεταβλητές του μοντέλου είναι :

1. **Οι σχέσεις του Ηγέτη με τα μέλη**
2. **Η δομή των καθηκόντων**
3. **Η εξουσία του ηγέτη**

Η Θεωρία του FIEDLER (2)

- Η καλή ηγεσία εξαρτάται από το ταίριασμα μεταξύ της ηγεσίας και των απαιτήσεων της περίστασης.
- Προσδιορίζοντας το στυλ της ηγεσίας:
  - Χαμηλό LPC — ηγέτες παρακινούνται από το καθήκον.
  - Υψηλό LPC — ηγέτες παρακινούνται από τις σχέσεις.
- Η ηγεσία είναι μέρος της προσωπικότητας του ατόμου και γι’ αυτό έχει διάρκεια και δύσκολα αλλάζει
- Το στυλ ηγεσίας πρέπει να προσαρμόζεται στις συνθήκες.

Η Θεωρία του FIEDLER (3)

- Διάγνωση του ελέγχου της κατάστασης:
  - Ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-οπαδού (καλές-φτωχές).
  - Βαθμός της δομής των καθηκόντων (υψηλή-χαμηλή).
  - Ποσότητα της εξουσίας θέσης (δυνατή-αδύνατη).
- Ηγέτες προσανατολισμένοι στο καθήκον είναι περισσότερο επιτυχημένοι σε:
  - Πολύ ευνοϊκές (υψηλός έλεγχος) καταστάσεις.
  - Πολύ αντίξοες (χαμηλός έλεγχος) καταστάσεις.
- Ηγέτες προσανατολισμένοι στις σχέσεις είναι περισσότερο επιτυχημένοι σε:
  - Καταστάσεις μετριασμένου ελέγχου.

Η κλίμακα Ηγεσίας LPC του Fiedler (Least Preferred Co-worker)

Pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	Unpleasant
Friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfriendly
Rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	Accepting
Helpful	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrating
Unenthusiastic	1	2	3	4	5	6	7	8	Enthusiastic
Tense	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxed
Distant	1	2	3	4	5	6	7	8	Close
Cold	1	2	3	4	5	6	7	8	Warm
Cooperative	8	7	6	5	4	3	2	1	Uncooperative
Supportive	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostile
Boring	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesting
Quarrelsome	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonious
Self-assured	8	7	6	5	4	3	2	1	Hesitant
Efficient	8	7	6	5	4	3	2	1	Inefficient
Gloomy	1	2	3	4	5	6	7	8	Cheerful
Open	8	7	6	5	4	3	2	1	Guarded

Η ΘΕΩΡΙΑ BENIS (1)

«Οι ηγέτες είναι για να κάνουν τα πράγματα σωστά»



Η ΘΕΩΡΙΑ BENIS (2)

- ***ΤΟ ΟΡΑΜΑ:***

  είναι η γέφυρα που ενώνει το παρόν με το μέλλον.
- ***Η ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ:***

  δηλαδή η **επικοινωνία**
- ***Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ:***

  είναι η συναισθηματική κόλλα που ενώνει τους συνεργάτες με τον ηγέτη και προϋποθέτει **συνέπεια, σταθερότητα**.
- ***ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΤΟΥ:***

  δηλαδή **επιμονή, αυτογνωσία, δέσμευση, προκλήσεις**.

Κατά Περίπτωση Ηγεσία Vroom – Yetton

- Οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν αποφάσεις στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια:
  - Στην ποιότητα της απόφασης (τις επιπτώσεις στην απόδοση της ομάδας)
  - Στην αποδοχή της απόφασης
  - Στο χρόνο που απαιτείται για τη λήψη της απόφασης

Ηγεσία Κατά Περίπτωση (1)

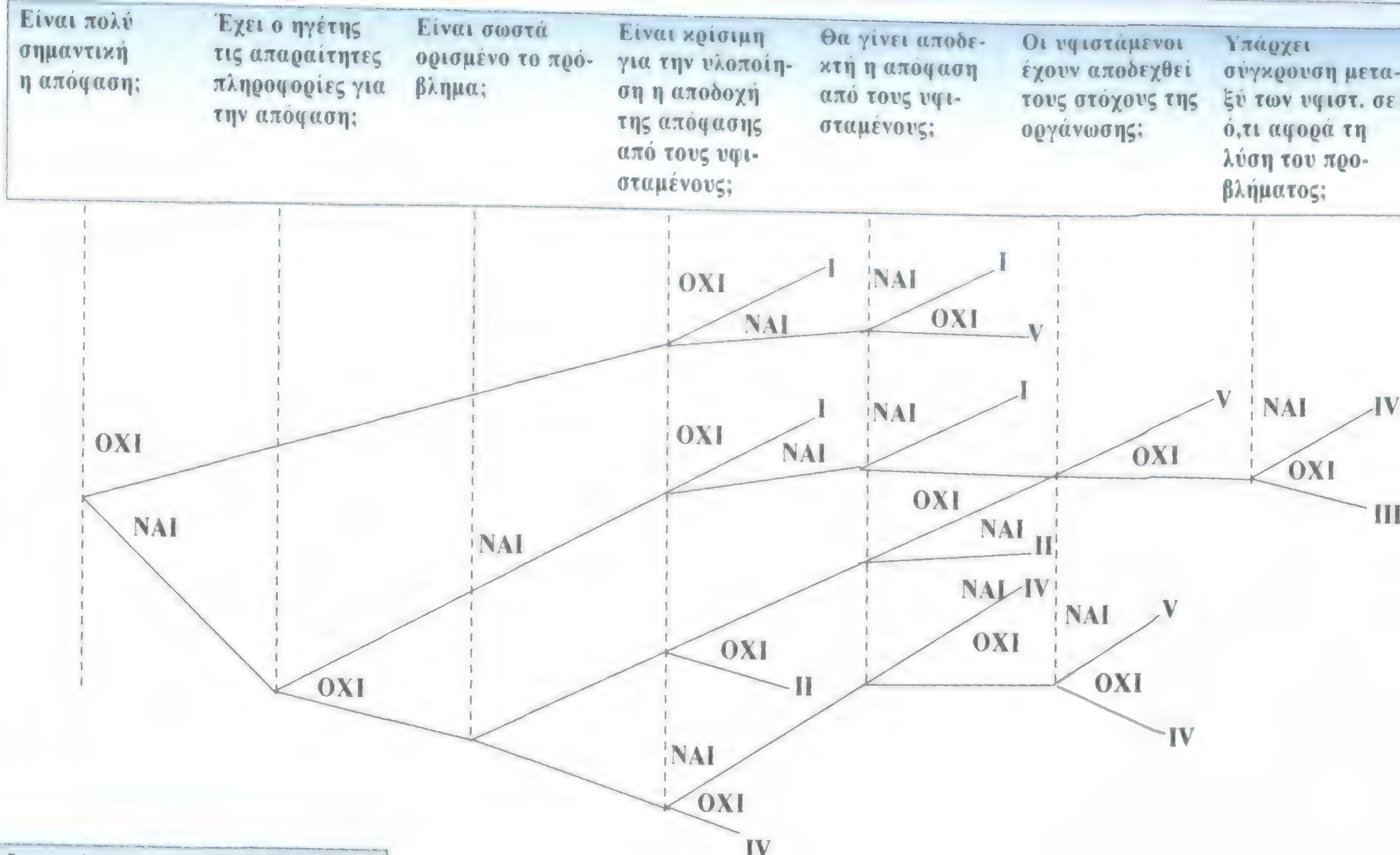
Με βάση…

- Τη σπουδαιότητα της απόφασης
- Τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα
- Τον ορισμό του προβλήματος
- Τη σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα της απόφασης

Ηγεσία Κατά Περίπτωση (2)

Λαμβάνοντας υπόψιν…

- Τον βαθμό της αποδοχής της απόφασης αν τη λάβει μόνος του ο ηγέτης
- Τον βαθμό αποδοχής των στόχων του οργανισμού από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα
- Την πιθανή σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που επιθυμούν για το πρόβλημα

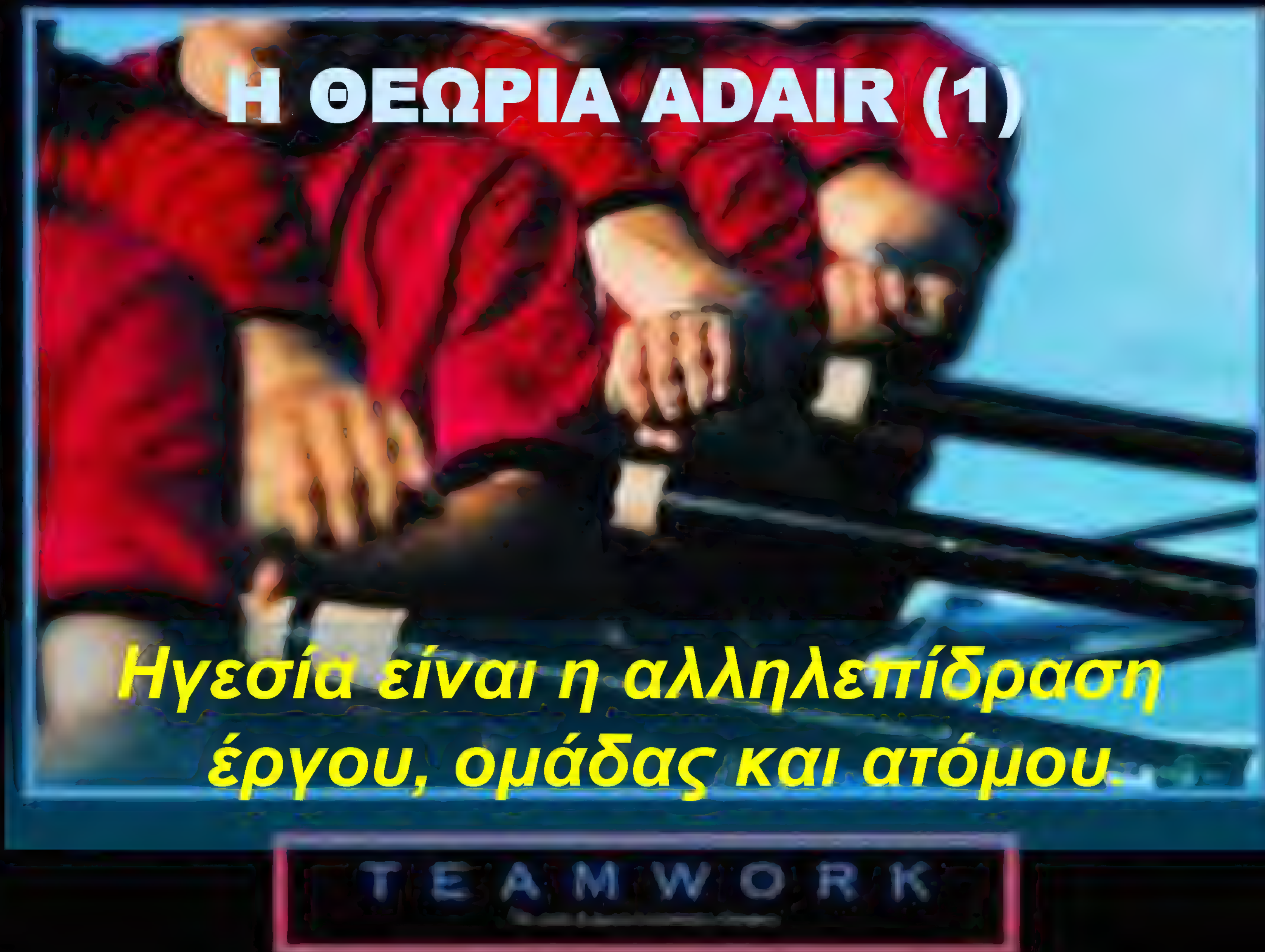


I = πρώτο αυταρχικό
II = δεύτερο αυταρχικό
III = πρώτο συμβουλευτικό
IV = δεύτερο συμβουλευτικό
V = δημοκρατικό ή συμμετοχικό

VROOM YETTON

Η ΘΕΩΡΙΑ ADAIR (1)

Ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση έργου, ομάδας και ατόμου.



Η ΘΕΩΡΙΑ ADAIR (2)

Υπάρχουν τρεις ανάγκες:

- Η ανάγκη αποπεράτωσης του έργου,
- Οι προσωπικές ανάγκες και
- Η ανάγκη να παραμείνουν δεμένοι ως ομάδα.

Η ΘΕΩΡΙΑ ADAIR (3)

Σύμφωνα με τον **Adair**, ηγετικές δραστηριότητες είναι:

– ο προγραμματισμός,
– η ανάθεση δραστηριοτήτων,
– η αξιολόγηση,
– η αναγνώριση,
– η πληροφόρηση και
– το ομαδικό πνεύμα.

Η ΘΕΩΡΙΑ ADAIR (4)

- **Η ομάδα έχει ένα σκοπό, αντίθετα ο όχλος κανένα**. Για παράδειγμα μια ποδοσφαιρική ομάδα έχει έναν σκοπό. Αν μια εργασιακή ομάδα αποτύχει στο σκοπό της αποθαρρύνεται.
- **Πρέπει να κάνουμε το σύνολο μεγαλύτερο από το επιμέρους άθροισμα.** Αυτό συνεπάγεται ικανότητες άμβλυνσης συγκρούσεων, δημιουργία, συμμετοχικών διαδικασιών και υποστήριξης.
- Τέλος, **ο καθένας θέλει να ξέρει τις ευθύνες του**, την εργασία που αναλογεί στις ικανότητές του, και ότι αναγνωρίζεται η προσφορά του.

Μέτρηση του στυλ Ηγεσίας



Blake & Mouton

Χρησιμοποιείστε την Κλίμακα

Ποτέ			Μερικές Φορές		Πάντα
0	1	2	3	4	5

ΣΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ...

1. ________ Ενθαρρύνω την ομάδα μου να συμμετέχει όταν έρχεται η ώρα των αποφάσεων και προσπαθώ να ακολουθήσω τις ιδέες και τις προτάσεις τους.

2. ________ Τίποτα δεν είναι περισσότερο σημαντικό από το να πετυχαίνεις ένα στόχο ή να ολοκληρώνεις ένα έργο.

2. ________ Παρακολουθώ από κοντα τα χρονοδιαγράμματα για να εξασφαλίσω ότι ένα project θα ολοκληρωθεί στην ώρα του.

Ποτέ		Μερικές Φορές		Πάντα	
0	1	2	3	4	5

4. ________ Απολαμβάνω να καθοδηγώ τους ανθρώπους σε νέα καθήκοντα και διαδικασίες.

5. ________ Όσο πιο προκλητικό είναι ένα καθήκον τόσο περισσότερο το απολαμβάνω.

6. ________ Ενθαρρύνω τους υφισταμένους μου να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι στην εργασία τους.

7. ________ Όταν βλέπω ένα σύνθετο έργο που πρέπει να γίνει, εξασφαλίζω ότι έχει ληφθεί υπόψη κάθε λεπτομέρειά του.

Ποτέ		Μερικές Φορές		Πάντα	
0	1	2	3	4	5

8. ________ Μου είναι εύκολο να φέρνω εις πέρας πολλά σύνθετα καθήκοντα ταυτόχρονα.

9. ________ Απολαμβάνω να διαβάζω άρθρα, βιβλία και περιοδικά σε θέματα εκπαίδευσης, ηγεσίας και ψυχολογίας και στη συνέχεια να δοκιμάζω να εφαρμόζω όσα έχω μάθει.

10. ________ Όταν πρόκειται να διορθώσω λάθη δεν ανησυχώ καθόλου αν εκθέτω σε κίνδυνο τις σχέσεις.

11. ________ Διοικώ αποτελεσματικά το χρόνο μου.

Ποτέ		Μερικές Φορές		Πάντα	
0	1	2	3	4	5

12. ________ Απολαμβάνω να εξηγώ τις πολυπλοκότητες και τις λεπτομέρειες ενός σύνθετου καθήκοντος ή έργου στους υπαλλήλους μου.

13. ________ Το σπάσιμο μεγάλων projects σε μικρά και διαχειρίσιμα έργα είναι κάτι σαν δεύτερη φύση μου.

14. ________ Τίποτα δεν είναι περισσότερο σημαντικό από το χτίσιμο μίας μεγάλης ομάδας.

15. ________ Χαίρομαι να αναλύω προβλήματα.

Ποτέ		Μερικές Φορές		Πάντα	
0	1	2	3	4	5

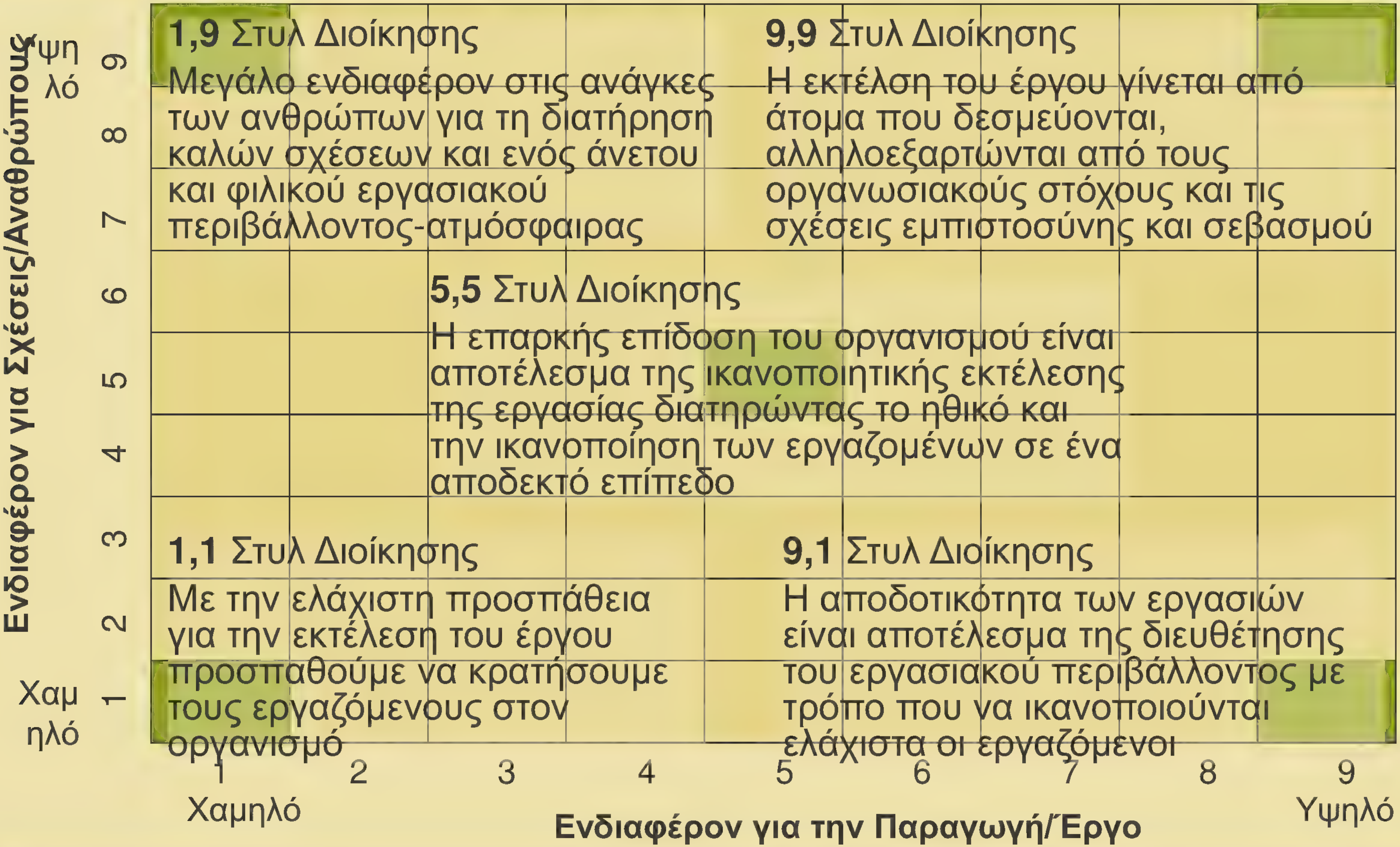
16. ________ Σέβομαι τα όρια που θέτουν οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζομαι.

17. ________ Είναι σα δεύτερη φύση μου να καθοδηγώ τους υπαλλήλους μου για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

18. ________ Απολαμβάνω να διαβάζω άρθρα και κλαδικά περιοδικά σχετικά με το επάγγελμά μου ώστε να μπορώ να τα εφαρμόσω στην εργασία μου.

Ποτέ		Μερικές Φορές		Πάντα	
0	1	2	3	4	5

Η Διοικητική Σχάρα



Υπολογισμός Ατομικών Δεικτών

Άνθρωποι

ΕΡΩΤΗΣΗ

1.______
4.______
6.______
9.______
10.______
12.______
14.______
16.______
17.______

ΣΥΝΟΛΟ__________

Χ 0.2 = _________

(Πολλαπλασίασε το Σύνολο με το 0,2 για το τελικό σου σκορ)

Καθήκον

ΕΡΩΤΗΣΗ

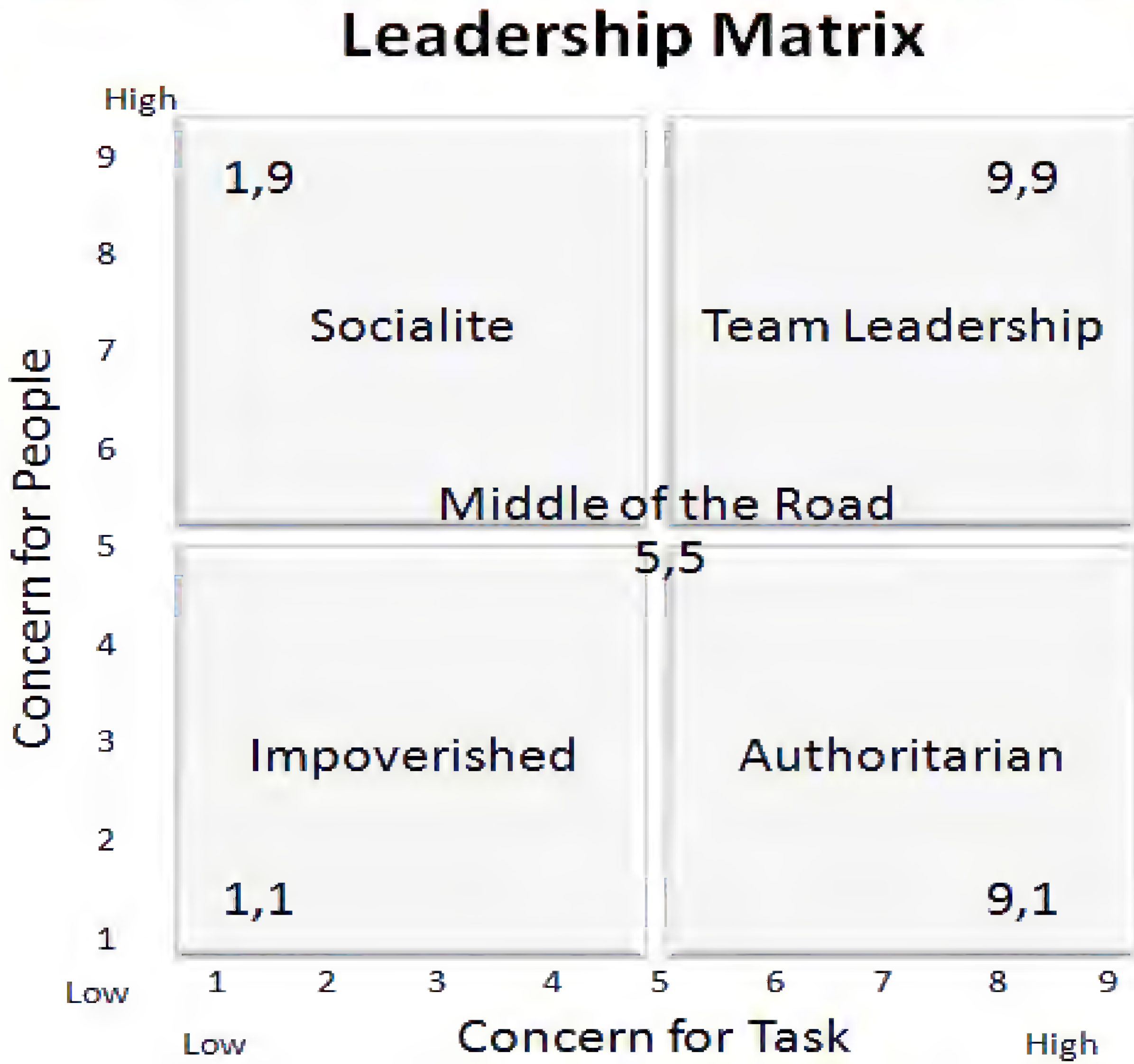
2.______
3.______
5.______
7.______
8.______
11.______
13.______
15.______
18.______

ΣΥΝΟΛΟ____________

Χ 0.2 _________

(Πολλαπλασίασε το Σύνολο με το 0,2 για το τελικό σου σκορ)

ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΗΣΗ



ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΟΣ

- Impoverished/Εξαθλίωση (1,1 έως 4,4): αδύναμο και στα καθήκοντα και στον άνθρωπο
- Authoritarian/Αυταρχικό (άνθρωποι: 1 έως 4 και καθήκον 5 to 9): δυνατό στο καθήκον, αδύναμο στους ανθρώπους
- Socialite/Κοινωνικό (άνθρωποι:5 έως 9 και καθήκον 1-4): δυνατό στους ανθρώπους όχι στο καθήκον
- Team Leadership/Ομαδική Ηγεσία (6,6 έως 9,9): έχει και τις δύο ικανότητες αναπτυγμένες
- Middle-of-the-Road/Στη μέση της διαδρομής (5,5): με την εμπειρία και την εκπαίδευση μπορεί να κινηθεί στο επάνω δεξιό τεταρτημόριο

Οι Ηγέτες χρειάζονται Οπαδούς

- Δεν μπορεί ο καθένας να είναι ηγέτης σε κάθε περίσταση
- Δεν είναι απαραίτητο αλλά το πιθανότερο είναι οι ηγέτες να ήταν πρώτα οπαδοί
- Μερικοί άνθρωποι δεν έχουν την επιθυμία είτε τα προσόντα να γίνουν ηγέτες
- Οι οπαδοί εκπληρώνουν πολύ σημαντικά καθήκοντα και έχουν ανάγκη οι ηγέτες τους να έχουν συγκεκριμένα προσόντα

Τι περιμένουν οι Οπαδοί

- Τιμιότητα
- Επάρκεια
- Προσανατολισμό στο αύριο
- Έμπνευση
- Αξιοπιστία

“Ο ηγέτης ανάβει φωτιές, ο μάνατζερ τις σβήνει”.

Θεωρία Management...

Ο καθορισμός στόχων, η δημιουργία αντίστοιχης δομής και η εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών για την επίτευξή τους, ***απαιτεί διοίκηση (Μάνατζμεντ)***, δηλαδή σειρά ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, μέσω της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης όλων των συντελεστών παραγωγής.

Είναι η ηγεσία και το μάνατζμεντ έννοιες ταυτόσημες ;

Υπάρχει διαφορά μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ και ποια είναι αυτή;

Διαφορές Μάνατζμεντ - Ηγεσίας

Μάνατζμεντ	Ηγεσία
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Μάνατζμεντ vs Ηγεσία

Μάνατζμεντ

- Ορίζει την καθημερινότητα
- Εστιάζεται στις διαδικασίες
- Κυρίως εσωτερικό
- Ενδιαφέρον=αποδοτικότητα
- Εστίαση στο προσωπικό
- Ανάγκες/δυνατότητες προσωπικού
- Υλοποιεί στόχους/δράσεις
- Διαχειρίζεται τους πόρους
- Εφαρμόζει τεχνολογία
- Αναζητά τη σταθερότητα / διοικεί την αλλαγή
- Χειρίζεται τις ομάδες

Ηγεσία

- Ορίζει τη συνολική & μελλοντική πορεία
- Εστιάζεται στα αποτελέσματα
- Κυρίως εξωτερική
- Ενδιαφέρον=αποτελεσματικότητα
- Εστίαση στους εταίρους
- Ανάγκες/δυνατότητες πελατών
- Υλοποιεί όραμα/αποστολή
- Εμπλουτίζει τους πόρους
- Ασφάλεια της τεχνολογίας
- Αναζητά τη δημιουργία χρήσιμων αλλαγών
- Δημιουργεί ομάδες ειδικά στην ανώτατη ιεραρχία

ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ vs ΗΓΕΤΗΣ

Γραφειοκράτης

- ΕΙΝΑΙ ‘ΑΟΡΑΤΟΣ’
- ΕΙΝΑΙ ΦΛΥΑΡΟΣ
- ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ
- ΠΕΡΙΠΛΕΚΕΙ ΤΙΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ
- ΔΕΝ ΑΝΕΧΕΤΑΙ ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ
- ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ
- ΨΑΧΝΕΙ ΕΞΙΛΑΣΤΗΡΙΑ ΘΥΜΑΤΑ
- ΟΙΚΕΙΟΠΟΙΕΊΤΑΙ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ
- ΠΡΟΤΙΜΑ ΥΠΟΜΝΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΚΘΕΣΕΙΣ
- ΕΙΝΑΙ ΑΣΤΑΘΗΣ
- ΕΙΝΑΙ ‘ΑΛΑΝΘΑΣΤΟΣ’ & ΚΑΤΗΓΟΡΕΙ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ
- ΕΙΝΑΙ ΜΥΣΤΙΚΟΠΑΘΗΣ
- ΔΕΝ ΤΗΡΕΙ ΤΙΣ ΥΠΟΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ
- ΕΧΕΙ ΠΟΛΥΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ
- ΣΚΕΦΤΕΤΑΙ ΜΌΝΟ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΤΟΥ
- ΔΙΝΕΙ ΔΙΚΑΙΟ ΜΌΝΟ ΣΤΟΥΣ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ ΤΟΥ
- ΑΝΑΘΕΤΕΙ ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ
- ΑΚΟΙΝΩΝΗΤΟΣ - ΑΠΟΜΟΝΩΜΕΝΟΣ
- ΕΙΝΑΙ ΦΑΝΤΑΣΜΕΝΟΣ

Ηγέτης

- ΕΙΝΑΙ ‘ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΣ’
- ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΟΣ ΑΚΡΟΑΤΗΣ
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΤΙΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ
- ΑΠΛΟΠΟΙΕΙ ΤΙΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ
- ΕΙΝΑΙ ΑΝΕΚΤΙΚΟΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ
- ΕΜΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ
- ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΥΘΥΝΕΣ
- ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΕΙ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ
- ΠΡΟΤΙΜΑ ΤΙΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠ
- ΕΙΝΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΣ
- ΠΑΡΑΔΕΧΕΤΑΙ ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΟΥ
- ΕΙΝΑΙ ΑΝΟΙΧΤΟΣ
- ΤΗΡΕΙ ΤΙΣ ΥΠΟΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ
- ΕΧΕΙ ΑΠΛΟ ΓΡΑΦΕΙΟ
- ΣΚΕΦΤΕΤΑΙ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ
- ΕΙΝΑΙ ΔΙΚΑΙΟΣ
- ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΣ και ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟΣ
- ΕΙΝΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ
- ΕΙΝΑΙ ΑΠΛΟΣ

Η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ.

Η έννοια του ηγέτη εμπεριέχει και την έννοια του μάνατζερ?



ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
·Διορίζεται	▪Αναδεικνύεται
·Χρησιμοποιεί νόμιμη «δοτή» εξουσία	▪Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
·Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω βασικών αναγκών	▪Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών αξιών, «ανώτερων» αναγκών
·Ελέγχει	▪Κερδίζει εμπιστοσύνη
·Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική -μυαλό	▪Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, τη καρδιά τη διαίσθηση

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	·Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»	·Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά τη σταθερότητα	· Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	·Ερευνά την πραγματικότητα
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	·Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	·Κάνει τα σωστά πράγματα

Ο ρόλος του ηγέτη είναι ευρύτερος του μάνατζερ



Ο άριστος συνδυασμός των δύο εξασφαλίζει υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων.

Συμπερασματικά……..

Η ηγεσία και το μανάτζμεντ είναι συμπληρωματικές έννοιες και αλληλοεπηρεαζόμενες.

Δηλαδή το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου, **J.Kotter**

Ένας ηγέτης είναι και αποτελεσματικός μάνατζερ?

Μπορεί δηλαδή:

- Να επιλέγει σωστούς ανθρώπους,
- Να προγραμματίζει,
- Να οργανώνει,
- Να ελέγχει και
- Να παίρνει αποφάσεις εγκαίρως

Στηρίζεται σε αξίες όπως:

- Ακεραιότητα
- Εντιμότητα
- Συνέπεια
- Υπευθυνότητα
- Δικαιοσύνη
- Αξιοπρέπεια και
- Ταπεινοφροσύνη.

Ο ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΣ

(Θεωρία, HERMAN KORENICH)

- Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι αυτοί που συμπεριφέρονται **ΑΥΘΕΝΤΙΚΑ** και όχι με κάποιο κώδικα που δεν μπορούν στ' αλήθεια να υιοθετήσουν.

- **ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΣ** είναι αυτός που δεν τηρεί τα «θα έπρεπε» στη συμπεριφορά του αλλά αντίθετα δίνει έμφαση στον εαυτό του και τη σχέση του με την παρούσα κατάσταση.

Ο ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΣ

(Θεωρία, HERMAN KORENICH)

να είναι ο ***ΕΑΥΤΟΣ*** *τους,*
να έχουν ***ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ****,*
να γνωρίζουν τις ***ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ*** *τους:*

- Τι επιθυμούν από τον εαυτό τους και τους άλλους (υλικά, συναισθηματικά, συμπεριφορές) σε κάθε περίπτωση.
- Τι πραγματικά συμβαίνει στα τρία παραπάνω πεδία στην συγκεκριμένη κατάσταση.
- Τι πρέπει να γίνει για να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες.

Ο ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΣ
(Θεωρία, HERMAN KORENICH)

Από έναν αυθεντικό μάνατζερ η συνολική κατάσταση παρουσιάζεται σαν εικόνα στην οποία το πρόβλημα είναι ξεκάθαρα διαχωρισμένο από το περιβάλλον χωρίς ‘θορύβους’ και ‘παρεμβολές’.

«Πότε ηγείσαι και πότε κάθεσαι στο πλάι και παρατηρείς»;

Όταν έχεις...

- Αίσθηση της Αποστολής και πιστεύεις και ο ίδιος σ' αυτή.
- Αυταπάρνηση και μπορείς να σηκώνεις τα 'βάρη' χωρίς να αποδίδεις και να μεταφέρεις στη δουλειά τα ελαττώματα και τα προσωπικά σου βάσανα.
- Χαρακτήρα, τιμιότητα και ειλικρίνεια απέναντι στον εαυτό σου και στους άλλους και αντιμετωπίζεις με κουράγιο και χωρίς φόβο την κριτική.

Όταν έχεις...(2)

- Γνώση για τη δουλειά.
- Σωστή κρίση και κοινή λογική ώστε να μπορείς να ξεχωρίζεις το σημαντικό από το μη σημαντικό.
- Ενεργητικότητα, είσαι δουλευταράς και έχεις γερά νεύρα.

Ο «Πρίγκιπας»

- Ο Μακιαβέλι συνδέεται με:
  - τη δολιότητα,
  - την εξαπάτηση και
  - τον οπορτουνισμό.
- Είναι καλύτερο να σας φοβούνται παρά να σας αγαπούν, αν δεν μπορείτε να επιτύχετε και τα δύο.

«Μακιαβελισμός»

Οι πρίγκιπες θα πρέπει να εξουσιοδοτούν άλλους να επιβάλλουν τα αντιλαϊκά μέτρα και να κρατούν για τον εαυτό τους το δικαίωμα της απονομής εύνοιας

Ηγεσία

Ο παράγοντας Εμπιστοσύνη στην Ηγεσία

- **Ερώτηση:** Σε τι διαφέρει ένας ηγέτης προσανατολισμένος στην εμπιστοσύνη από έναν στον Μακιαβέλι?
- **Ερώτηση:** Τι είναι σημαντικότερο τα λόγια μας ή τα έργα/πράξεις μας?
- **Ερώτηση:** Πόσο μπορούμε και πρέπει να ενδιαφερόμαστε για τους άλλους?
- **Πρόταση:** Να είστε αξιόπιστοι!!!

Ηγεσία

Ο παράγοντας Εμπιστοσύνη στην Ηγεσία

- Ερώτηση: Ποιος είναι ο ρόλος της δεξιότητας/competence για έναν ηγέτη?
- Ερώτηση: Ποιος είναι ο ρόλος της ανοικτής επικοινωνίας για έναν ηγέτη?
- Ερώτηση: Πώς η τυποποίηση σε μία οργάνωση υποβαθμίζει την εμπιστοσύνη?
- Πρόταση: Να μάθετε να εμπιστεύεστε τους άλλους!!!

Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων (1)

- 1η: Σκέψου σαν Ηγέτης
  - Προσδιόρισε τι συμβαίνει
  - Εξήγησε γιατί συμβαίνει
  - Αποφάσισε τι θα κάνεις εσύ για αυτό.
- 2η: Χρησιμοποίησε το κατάλληλο στυλ ηγεσίας
  - Οι ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ τους στην περίπτωση.
  - Διαφορετικά στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλα σε διαφορετικές περιπτώσεις.

Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων (2)

- 3η: Εξασκήσου για καλή κρίση
  - Αποφασιστικότητα και καλή κρίση (“cognitive ability”) είναι σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη.
- 4η: Βελτίωσε τα Ηγετικά σου χαρακτηριστικά και ικανότητες
  - Επέδειξε εμπιστοσύνη στον εαυτό σου.
  - Δείξε ακεραιότητα και εντιμότητα.
  - Αύξησε τις γνώσεις σου για τις επιχειρήσεις.

- «Πρώτα οι άνθρωποι»,
- «Ο πολυτιμότερος «πόρος» μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποί της»,

Θεωρία αλλά και πράξη…

«…μπορείτε να αγοράσετε το χρόνο του ανθρώπου…, αλλά δεν μπορείτε ποτέ ν' αγοράσετε:

- τον ενθουσιασμό,
- την πρωτοβουλία,
- και την αφοσίωσή του

Δεν μπορείτε ακόμα ν' αγοράσετε την ευλάβεια:

- της καρδιάς,
- της σκέψης και
- της ψυχής του.

Αυτά όλα μπορείτε μόνο να τα κερδίσετε…».

Clarens Francis

Ο έμπειρος ηγέτης θα χρησιμοποιήσει σωστά και τον σοφό και τον γενναίο και τον άπληστο και τον ανόητο. Γιατί ο σοφός ευχαριστιέται όταν αποδεικνύει την αξία του, στον γενναίο αρέσει να δείχνει το θάρρος του στη δράση, ο άπληστος αρπάζει γρήγορα τις ευκαιρίες και ο ανόητος δεν φοβάται τον θάνατο.

Σουν Τζου, Η Τέχνη του πολέμου

- Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την ψυχή, την καρδιά και το μυαλό των ανθρώπων του…


ΤΟ ΡΑΓΙΣΜΕΝΟ ΔΟΧΕΙΟ
Μην χρησιμοποιείτε το κλικ
Ανοίξετε τον ήχο

Ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών (1)

Ηγεσία στην πράξη = διάθεση για άσκηση ηγεσίας **x** ικανότητα για άσκηση ηγεσίας **x** ευκαιρία για άσκηση ηγεσίας

Ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών (2)

Αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς =

ηγετικοί ρόλοι

x

χαρακτήρας ηγετικής συμπεριφοράς

Εκτροχιασμός των ηγετών

- Μεγάλη αυτοπεποίθηση ανυπάκουος ηγέτης.
- Το «τσαγανό» δικτατορικό – αυταρχικό.
- Αναλυτική ικανότητα διστακτικότητα (paralysis by analysis).
- Δημιουργική σκέψη αποφυγή του ρεαλισμού, ανέφικτες λύσεις.
- Εστίαση στον πελάτη περιορισμός της καινοτομίας.
- Υψηλή ευαισθησία περιορίζει την αυστηρότητα.
- Ισχυρό ομαδικό πνεύμα έλλειψη αποφασιστικότητας.

Εκτροχιασμός των ηγετών

- Προβληματικά οράματα.
- Χειραγώγηση ανθρώπων.
- Προβληματική λήψη αποφάσεων.
- Μη αποδοχή κριτικής – έλλειψη μάθησης.
- Απολυταρχικό στυλ, ευνοιοκρατία και ανταγωνισμός.
- Ανυπαρξία συναισθηματικής νοημοσύνης – απομόνωση.
- Αδυναμία αποτελεσματικής διοίκησης.
- Αδυναμία ανάπτυξης διαδόχων.

Η αλαζονεία…

κύρια αιτία εκτροχιασμού των ηγετών

Ηθικά Νικομάχεια...

- Ο Αριστοτέλης αναφέρει πώς η μεσότητα είναι η πραγματική αρετή…

«ἡ δ' ἀρετή πασης τέχνης ἀκριβεστέρα καί ἀμείνων ἐστί ὥσπερ καί ἡ φύσις, τοῦ μέσου ἄν εἴη στοχαστική»

- Ας δούμε μία εφαρμογή…

ΜΕΣΟΤΗΤΑ: Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΑΡΕΤΗ

1. ΑΝΔΡΕΙΑ
2. ΣΩΦΡΟΣΥΝΗ
3. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ
4. ΜΕΓΑΛΟΠΡΕΠΕΙΑ
5. ΜΕΓΑΛΟΨΥΧΙΑ
6. ΦΙΛΟΤΙΜΙΑ
7. ΠΡΑΟΤΗΤΑ
8. ΑΛΗΘΕΙΑ
9. ΕΥΘΥΜΙΑ
10. ΦΙΛΙΑ
11. ΝΤΡΟΠΗ
12. ΔΙΚΑΙΗ ΑΓΑΝΑΚΤΗΣΗ

ΠΡΟΣΟΧΗ

Ούτε η υπερβολή ούτε η έλλειψη επιδέχονται μεσότητα, ούτε η μεσότητα υπερβολή ή έλλειψη.

ΕΛΛΕΙΨΗ	ΜΕΣΟΤΗΤΑ	ΥΠΕΡΒΟΛΗ
ΔΕΙΛΙΑ	ΑΝΔΡΕΙΑ	ΘΡΑΣΟΣ
ΑΝΑΙΣΘΗΣΙΑ	ΣΩΦΡΟΣΥΝΗ	ΑΚΟΛΑΣΙΑ
ΑΝΕΛΕΥΘΕΡΙΑ	ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ	ΑΣΩΤΙΑ
ΜΙΚΡΟΠΡΕΠΕΙΑ	ΜΕΓΑΛΟΠΡΕΠΕΙΑ	ΧΥΔΑΙΟΤΗΤΑ
ΑΦΙΛΟΤΙΜΙΑ	ΦΙΛΟΤΙΜΙΑ	ΕΥΘΥΞΙΑ
ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΓΗΣ	ΠΡΑΟΤΗΤΑ	ΕΝΤΑΣΗ ΟΡΓΗΣ
ΕΙΡΩΝΕΙΑ	ΑΛΗΘΕΙΑ	ΑΛΑΖΟΝΕΙΑ
ΑΓΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΥΘΥΜΙΑ	ΒΩΜΟΛΟΧΙΑ
ΑΦΙΛΙΑ	ΦΙΛΙΑ	ΚΟΛΑΚΕΙΑ
ΦΟΒΙΑ	ΝΤΡΟΠΗ	ΑΝΑΙΣΧΥΝΤΙΑ
ΧΑΙΡΕΚΑΚΙΑ	ΔΙΚΑΙΗ ΑΓΑΝΑΚΤΗΣΗ	ΦΘΟΝΟΣ

Σας Ευχαριστώ Πολύ!

Δρ Χ. Ακρίβος
akrivos@hol.gr

